

## **El perfil del administrador mexicano y su potencial de internacionalización** **(The Mexican manager's profile and his international potential)**

**Guerra, P.**

UANL. San Nicolás de los Garza, N. L. México. [mguerrabv@yahoo.com.mx](mailto:mguerrabv@yahoo.com.mx)

**Key words:** Exports, internationalization, international business, manager

**Abstract.** The development of this research leads us towards the expert's opinion of businessmen and people involved in the international business processes. At the early stages of the research, we identified the urgency of the matter that the Mexican executives must be prepared to respond in a competitive fashion to the global market, and also we found out that there is a trend in which it is necessary to adopt a series of characteristics or profiles that are in line with export/ import activities. This will facilitate and certainly improve the ideal profile of Mexican entrepreneurs, whereby our executives could manage independently in all walks of professional lines of businesses at world wide scale. This preparation precludes the extinction of the Mexican entrepreneurs from general competition and hence will allow their survival in the market economy.

**Palabras claves:** Administrador, exportaciones, internacionalización, negocios internacionales

**Resumen.** El objetivo principal de esta investigación es mostrar las características del administrador mexicano, especialmente el que dirige y toma decisiones en las Pequeñas y Medianas Empresas, y determinar que tantas posibilidades tiene para internacionalizar sus operaciones, y de esta forma insertar su empresa dentro del nuevo orden mundial, que exigen la internacionalización, como un requisito básico de supervivencia. La razón por la cual fue seleccionado el administrador de las Pequeñas y Medianas Empresas (que en adelante se denominará en forma breve como PYMES), es debido a que como se mostrará mas adelante, es la categoría de empresas con mayor población en México. Así mismo, este documento trata de mostrar cuales serian las recomendaciones que después de una investigación de campo y documental, serian adecuadas para los empresarios mexicanos, para lograr el objetivo de la internacionalización de sus operaciones.

### **Introducción**

Hoy en día los mercados económicos y financieros del mundo están cada vez más integrados y las políticas nacionales son crecientemente

interdependientes. No podemos volver al proteccionismo a ultranza ni a la sustitución de importaciones amañadas, la globalización implica riesgos y obligaciones, pero también implica, ventajas y derechos con respecto al resto de economías internacionales. Hoy existe una evidente multipolaridad y enormes interdependencias entre las economías avanzadas y las de los países en desarrollo.

Como puede observarse las crisis actuales repercuten en la economía mundial a causa de la internacionalización del capital a través de bloques como el tratado de libre comercio de Norteamérica, el foro para la cooperación económica de Asia-pacífico y la Unión Europea.

Como se puede observar, el tema organizacional, administrativo y de gestión, enfrenta al ejecutivo día a día con un fenómeno complejo y difícil de simplificar. Esta complejidad se incrementa por el cumplimiento de criterios y metas de eficacia y eficiencia en el uso de recursos como una exigencia ineludible; como uno de los resultados más importantes de la innovación tecnológica y del proceso de globalización de la economía mundial que a su vez propicia la profundización y extensión de la competencia, lo que aumenta los grados de incertidumbre y por lo tanto, el proceso de toma de decisiones, en el cual, las capacidades de gestión y administración jugarán un rol importante en las organizaciones y posibilitarán su supervivencia y desarrollo.

### **El reto al cambio organizacional enfocado a la internacionalización**

Una vez analizada la interdependencia económica entre las naciones y los factores que llevan a las localidades a tener problemas económicos, resulta evidente que las organizaciones necesitan adaptarse a los cambios globales para poder subsistir y seguir creciendo.

Bajo la premisa de que lo único constante es el cambio, las empresas tienen que estar conscientes de que aunque su estructura organizacional les haya funcionado en el pasado, no significa que les vaya a funcionar por siempre. Tienen la necesidad de estar alerta a la situación económica a nivel global y analizar muy bien a sus competidores.

Antes de que una empresa piense en adoptar a una nueva forma organizacional, tiene que conocer primero sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. Siendo muy objetiva, debe buscar que prevalezcan sus características positivas y disminuir los riesgos y costos que le pudiese adoptar una nueva forma (Hellriegel-Slocum, 2000): "El cambio organizacional en ocasiones es difícil y costoso. A pesar de los retos muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables, flexibles, tienen una ventaja competitiva sobre las rígidas, estáticas. Por lo tanto,

la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centros de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo.”

El adoptar una nueva estructura organizacional no significa que las jerarquías desaparezcan, lo importante es que éstas se adapten a las necesidades tanto internas como externas que tiene que cubrir la empresa para tener más control en cuanto a toma de decisiones y eficiencia en sus procesos (Hellriegel-Slocum, 2000): “Las fuerzas del cambio organizacional están teniendo un efecto de tipo sísmico considerable, están destruyendo la estructura corporativa. Las jerarquías no han desaparecido, pero están cambiando de manera fundamental. La antigua y estable forma de pirámide, con una base muy amplia de trabajadores, un rango medio de gerentes intermedios, y unos pocos ejecutivos en el nivel superior, desaparece. “Lo que reemplazará a la organización monolítica es lo que denominaremos organización de red de pescar (Hellriegel-Slocum, 2000).”

Los nuevos esquemas organizacionales se basan en jerarquías organizacionales más flexibles, susceptibles a adaptarse a las necesidades del momento pudiendo adoptar estructuras de mando temporales: “Imagínese una red desplegada en las afueras de un puerto; si usted toma un nodo y lo levanta, el resto de la red descansa naturalmente bajo él. Una jerarquía temporal aparece mientras usted sostenga ese nodo, con capas consistentes, dependiendo de qué tan alto lo levante, y qué tan ancha sea el tejido de la red. La jerarquía desaparece si usted suelta el nodo. Si toma otro, otra jerarquía surge lentamente (Johansen & Swigart, 1996).”

### **Justificación**

En el contexto global, donde tanto competencia como las exigencias del mercado son cada vez más intensas, las PYMES juegan un rol muy importante en la economía de México ya que representan el 49 % de la riqueza nacional y una alternativa para la conservación de las costumbres y los valores locales.

Las pequeñas empresas no tienen porque limitar sus opciones a insertarse dentro de la cadena productiva de las grandes corporaciones ya que sus propias características pueden ser utilizadas como una ventaja para la innovación de nuevos esquemas de negocio, como es el caso de las franquicias, por citar un ejemplo. Sin importar su tamaño, tienen la posibilidad de por sí mismas crear y aprovechar nichos de mercado a nivel global.

Por citar un ejemplo en relación a los nichos internacionales de mercado, actualmente las exportaciones de México están concentradas en un 87% en los Estados Unidos, a pesar de los esfuerzos conjuntos tanto de la Comunidad Europea como del gobierno mexicano de crear mecanismos que faciliten y

promuevan el mutuo intercambio comercial. A pesar del Tratado de Libre Comercio de la UE con México establece la desgravación paulatina de los aranceles misma que para el 2007 será del 100 % y además de los programas de cooperación económica para el fomento a las exportaciones mexicanas, las estadísticas demuestran que seguimos bajo el mismo esquema de concentración.

Ante dicho esquema mundial, es indispensable hacer un estudio a fondo que determine las razones por las cuales actualmente se están desaprovechando los programas gubernamentales de apoyo a las exportaciones, y que a su vez motive el cambio del actual esquema de concentración en beneficio de la economía nacional y de las familias mexicanas que dependen de la subsistencia de las PyMes.

### **Perfil gerencial del ejecutivo mexicano**

“El trabajo se considera una necesidad de la vida para obtener dinero suficiente para disfrutar las cosas más importantes de la existencia como son los placeres de la convivencia con familiares y amistades (Kras, 2001).”

Podemos decir, que existen dos puntos de vista de los ejecutivos al respecto, uno dándole una importancia suficiente al trabajo por encima de un valor puramente económico o necesario, sino mas bien la búsqueda de una autorrealización y superación profesional que le generara en un status, por otra parte, la opinión contraria nos da entender que para los ejecutivos es de gran importancia el ingreso, ya que de eso dependerá de dar un mejor esfuerzo, lealtad y pertenencia hacia su organización.

En México no hay tradición en delegación de autoridad, culturalmente, la actividad empresarial se funda en la imagen autocrática y autoritaria del padre de familia tradicional. El ejecutivo tiene una tradición muy arraigada en la obediencia de su superior, por mucho tiempo, esa visión ha existido y existe todavía algo en la actualidad, en que todo lo que ordenada se tenia que hacer, sin tener alguna observación o sugerencia, pero podemos añadir que en los últimos años se ha venido gestando una participación más activa de los subordinados a la toma de decisión, y más que nunca que nuestro país se encuentra en una etapa de transición a la globalización y al libre mercado.

El ejecutivo ha tenido por muy buen tiempo la búsqueda de ambiente confortable y relajado, por decir, conformista, pero la poca probabilidad de empleo y la gran oferta de profesionista ha generado un ambiente del que ya no se puede conformar, lo cual debe adoptar otra actitud hacia la competencia.

En México, el desarrollo de ejecutivos se podría decir era meramente de familia en familia debido que las grandes industrias actuales lo pudieron manejar así, pero se tuvo que hacer un viraje, por que el mismo tamaño de la organización

fue impidiendo el control total de la organización y se tuvo que recurrir a personas ajenas a la familia, y podemos decir que fue el inicio del desarrollo de ejecutivo, no familiares, que iniciaron el desarrollo del ejecutivo profesionalista, que hoy en la actualidad, es muy común verlo así.

Tenemos una tradición que por muchos años, las operaciones, las citas, las conferencias, y las reuniones, en donde el factor tiempo es relajado y relegado, no se cumple con los plazos establecidos, y eso se podía observar en todos los niveles ejecutivos, a nivel Latinoamérica tenemos fama sobre el tiempo, pero debemos aceptar que los ejecutivos de éxito saben manejar el tiempo, aprovechar al máximo los recursos, para obtener el objetivo trazado y cuanto mas competencia exista, mayor será el compromiso, de tener ventajas significativas frente a los demás como la innovación, flexibilidad, calidad y velocidad.

La planificación por sí misma, siempre ha resultado problemática en México dada la situación económica y política imprevisible del país. En toda su historia se han producido siempre grande vaivenes en el ambiente económico, que han ido desde una prosperidad enorme hasta una austeridad extrema.

Históricamente, existe razón para comprender, pero no para justificar su ausencia, debemos de tomar en cuenta que en la planificación, se hace una análisis de la situación interna y externa de la organización, existe factores económicos que también nos dan un índice para poder planear. Debemos reflexionar que fueron épocas en donde el empresariado se confiaba y se beneficiaba de la política en aquel entonces para hacer negocios y a su vez era protegida de los externos. En cambio, ahora existe una apertura en casi todo el ambiente de los negocios y por lo tanto una transformación, que afecta directamente a los ejecutivos tanto del pasado, como los de ahora, que han aprendido la lección y se muestran mas cautelosos a la hora de tomar decisiones.

### **Desarrollo internacional del ejecutivo**

De acuerdo a Daniels (Ad. 2005), en su obra se muestran tres principios que rigen las necesidades de desarrollo de ejecutivos:

1. Los ejecutivos de alto nivel deben tener una mentalidad global libre de prejuicios nacionales. Deben entender el ambiente global para que puedan transformarse en los líderes que una misión global requiere.
2. Los gerentes con responsabilidad internacional directa deben tener la capacidad de equilibrar el bienestar de la corporación y las operaciones internacionales.

3. Los gerentes sin responsabilidad internacional directa deben comprender la importancia de la competencia internacional en el rendimiento de la empresa.”

Ya en estos principios podemos observar, que las tendencias son hacia una apertura de comunicación, adaptación e información sobre la cultura, idioma, objetivos nacionales e internacionales. Y no olvidar la función principal de la organización generar valor para sus accionistas y hacia el ambiente donde se desarrolla la misma.

Otros puntos de consideración para los ejecutivos logren alcanzar el éxito en la internacionalización en una organización, tenemos su capacidad técnica, o sea, conocimiento del puesto, su adaptación al medio, a las instalaciones y equipo, normas de productividad, infraestructura y recursos financieros disponibles.

Ya en estos principios podemos observar, que las tendencias son hacia una apertura de comunicación, adaptación e información sobre la cultura, idioma, objetivos nacionales e internacionales. Y no olvidar la función principal de la organización generar valor para sus accionistas y hacia el ambiente donde se desarrolla la misma.

Otros puntos de consideración para los ejecutivos logren alcanzar el éxito en la internacionalización en una organización, tenemos su capacidad técnica, o sea, conocimiento del puesto, su adaptación al medio, a las instalaciones y equipo, normas de productividad, infraestructura y recursos financieros disponibles.

### **Metodología & objetivos de la investigación**

Como objetivo general se planteo el siguiente:

Establecer las características esenciales traducidas en su perfil de emprendedor que le permitan llegar a la internacionalización de sus operaciones.

Desprendiéndose del objetivo anterior, se plantean los siguientes objetivos específicos para la investigación.

1. determinar el perfil psicodemografico del emprendedor mexicano.
2. Establecer las recomendaciones esenciales para el desarrollo de la personalidad del emprendedor mexicano de la pequeña y mediana empresa requerido para enfrentar los retos de la participación internacional.

3. Analizar de la información recolectada mediante entrevistas a profundidad aplicadas a empresarios sobre las características en la personalidad del mismo de negocios internacionales.
4. Analizar e interpretación de las principales teorías relacionadas con el tema, para identificar cuales debe ser adoptadas para enfrentar los retos de la internacionalización, y finalmente.
5. Revisar la teoría sobre administración de recursos humanos referentes a la formación de capital humano.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos el diseño de la investigación fue basada en el modelo exploratorio y descriptivo, de tal forma que a través del trabajo de campo puedan llegar a validarse los resultados obtenidos.

### **Características del diseño del instrumento**

Se empleo un instrumento / cuestionario basando el diseño de Likert (1990), que reuniera las preguntas necesaria en cuya respuesta se obtengan datos suficientes para cumplir con los objetivos específicos.

El modelo de cuestionario contiene 14 reactivos, los cuales inician con preguntar al entrevistado, cuales son las 5 principales características que debe tener un empresario mexicano. La formulación de esta pregunta tiene como finalidad el establecimiento del perfil psicodemografico que se plantea en el primer objetivo específico. Posteriormente se establece dentro de cada uno de los reactivos, como debe formarse el perfil deseable en el empresario mexicano, y finalmente en la pregunta no. 13, se pide al entrevistado que nombre el empresario que según su opinión, cuenta con el perfil deseable, dentro de una lista de nombres que previamente se dan por conocidos por el entrevistado. En la pregunta No.14, se le pide su colaboración para establecer según su criterio, lo que recomienda para la formación de empresarios para llegar al perfil deseado, principalmente en la realización de negocios internacionales.

### **Trabajo de campo; muestreo**

Para la aplicación del instrumento, se llevo a determinar la población dentro del área metropolitana de la ciudad de Monterrey, en el Estado de Nuevo León, ciudad del Norte de México, tradicionalmente considerada mas que una ciudad industrial, un centro de negocios internacionales a nivel nacional.

La delimitación para este trabajo, se circunscribió en el área metropolitana de Monterrey, utilizando los directorios de la CAINTRA (cámara

nacional de la industria de la transformación) delegación Monterrey, sobre la población de empresas pequeñas y medianas (excluyendo grandes corporativos y microempresas) que en total sumaron: 105 empresas.

Aplicando la formula para el cálculo de la muestra finita (Scheaffer, 1986, p. 58), despejando, se tiene:

$$n = [(Z^2 p(1-p)n)]/[e^2 (n-1) + (Z^2 p(1-p))]$$

n = total de empresas según directorio de CAINTRA = 4, 899 empresas  
 z = 1.96, z<sup>2</sup> = 3.8416  
 p = 0.5 (50% a favor del perfil del empresario con potencial)  
 1-p = 0.5  
 e = 0.05, & e<sup>2</sup> = 0.0025  
 n-1 = 4,899  
 n = 105 empresas (consideradas PyMes)

El total de encuestas aplicadas atendiendo la formula estadística, fue de 105 instrumentos levantados.

### **Formulación de hipótesis**

Para la validación de los resultados de esta investigación, se tuvo a bien plantear las siguientes hipótesis:

#### *Hipótesis de Trabajo*

Es necesario que el empresario mexicano, adopte un perfil de internacionalización requerido en congruencia con las actividades de importación y exportación.

#### *Hipótesis Nula*

No existe relación directa entre el perfil del empresario mexicano y su desempeño en las actividades internacionales.

#### *Hipótesis alterna No. 1*

La capacitación en negocios internacionales, es fundamental para el éxito del empresario mexicano en sus actividades en el extranjero.

### **Comprobación de la hipótesis**

Las hipótesis anteriores fueron probadas para determinarse en qué aspectos el perfil del empresario mexicanos ofrecía elementos de evaluación subjetiva que pudiesen traducir en un potencial para la realización y participación de negocios fuera de las fronteras de México. El medio ambiente en donde se aplicó el instrumento, ofrece una mayor importancia relativa, y puede llegar a

establecer la influencia relativa de los diferentes escenarios de participación en negocios internacionales.

Por lo cual podemos sustentar:

*Hipótesis de trabajo:* Es necesario que el empresario mexicano, adopte un perfil de internacionalización requerido en congruencia con las actividades de importación y exportación.

*Hipótesis Nula*

No existe relación directa entre el perfil del empresario mexicano y su desempeño en las actividades internacionales.

*Hipótesis alterna No.1*

La capacitación en negocios internacionales, es fundamental para el éxito del empresario mexicano en sus actividades en el extranjero.

El instrumento de examen utilizado para este estudio fue un cuestionario estructurado formado de escalas previamente establecidas de la literatura sobre administración de recursos humanos. Las escalas desarrolladas apuntan a medir el comportamiento del administrador mexicano, frente a las posturas sobre los escenarios de negocios internacionales, así como pedir su opinión sobre como puede mejorar su actuación frente a su participación en mercados internacionales, considerando aspectos como educación, capacitación, aprendizaje de lenguas extranjeras, aprovechamiento de beneficios gubernamentales y localización y evaluación de oportunidades comerciales en el extranjero. Derivado del análisis, podemos afirmar que el perfil actual del ejecutivo mexicano sostiene en realidad un potencial de desarrollo y actuación equiparable con contrapartes en empresas transnacionales, y que le ofrecen un potencial de formación en el terreno internacional. Sobre la metodología de aplicación, le fue solicitado que cada participante clasificará las dimensiones del perfil de actuación, con respecto a la educación, entrenamiento y aprendizaje en lenguas y cultura extranjera, y estableciendo para las respuestas que así lo ameritaban, una justificación tanto para su afirmación como su negación, y posteriormente en las últimas preguntas, se le cuestiono sobre a quien consideraba el perfil ideal del empresario mexicano con éxito internacional, lo que muestra claramente que tienen una figura de ideal que puede servir de patrón de conducta o en este caso, de formación.

Por lo anterior la sustentación de las hipótesis, después del análisis de resultados de aplicación del instrumento en el trabajo de campo, quedaría de la siguiente manera:

*Hipótesis de trabajo:* Es necesario que el empresario mexicano, adopte un perfil de internacionalización requerido en congruencia con las actividades de importación y exportación.

*Resultado: Apoyada.*

*Hipótesis Nula:* No existe relación directa entre el perfil del empresario mexicano y su desempeño en las actividades internacionales.

*Resultado:* No apoyada. Si existe una relación directa y medible.

*Hipótesis alterna No. 1:*

La capacitación en negocios internacionales, es fundamental para el éxito del empresario mexicano en sus actividades en el extranjero.

*Resultado:* Apoyada.

Este análisis nos permite fundamentar las siguientes conclusiones.

## **Conclusiones**

Si la función primordial y característica de un ejecutivo de acuerdo a la investigación es el liderazgo, y esto es considerado como una habilidad en muchas tareas del medio laboral, y requisito indispensable para coordinadores, supervisores, jefes, gerentes y directores generales. Mediante esta investigación, podemos afirmar que continua siendo una habilidad indispensable, en escenario de participación en donde carecer de liderazgo no conduce a la organización al éxito planeado.

Actualmente en toda organización con sistemas de calidad y certificación de procesos es posible considerar indispensable de toda planeación estratégica esta orientada en definir la visión del negocio, misma que toda organización define como punto de arribo a largo plazo; de igual manera para el ejecutivo mexicano actual, la visión es un elemento clave para dar sentido y dirección a toda su capacidad para resolver, plantear y ser proactivo con respecto a los problemas que las organizaciones internacionales se enfrentan a una competencia global.

Dentro del análisis de los resultados de la aplicación del instrumento, es digno de mencionar que los entrevistados, todos ejecutivos de la localidad, señalaron como una de las cualidades con mayor importancia es el ser emprendedor y llegar a tener los conocimientos relacionados con los negocios internacionales. Con respecto a ser emprendedor, podemos llegar a establecer que los ejecutivos considerados de "éxito" están constantemente buscando oportunidades para lograr que sus negocios obtengan los resultados esperados y que con sus conocimientos y experiencia poder alcanzar los objetivos. Según sus perfiles, son dinámicos por naturaleza, y por motivación orientados a la búsqueda de nuevas oportunidades, por lo cual se requiere que sean innovadores y creativos, además de que no se permiten ser conformistas, y según sus opiniones, se requiere de un ejecutivo que haga su labor responsablemente, debe tener dominio de idiomas, espíritu de trabajo en equipo, ágil comunicador, contar con preparación académica, con iniciativa y honestidad.

Todo este análisis no significa necesariamente que el perfil ideal de empresario mexicano se convierta en una utopía, esto es posible mientras nuestras organizaciones privadas y gubernamentales establezcan los mecanismos, procesos y herramientas que coadyuven a la promoción de personal interesado y tener suficiente responsabilidad y compromiso en ser un factor de cambio en las organizaciones sobre como actuar de manera competitiva y de calidad para enfrentar con éxito los retos globales.

### **Recomendaciones**

El Ejecutivo mexicano deberá enfrentar los retos que la globalización le presenta tales como la competencia de ejecutivos extranjeros, que por ventajas culturales, pueden adaptarse mas rápidamente al ambiente de los negocios, además de su relación y experiencia en el campo. No debería tomarse en cuenta como justificante, el permanecer con los brazos cruzados ante este reto, debe invertir mayor empeño en la educación sobre aspectos culturales y practicas comerciales del extranjero.

Mediante esta investigación, se llega a una recomendación final que el ejecutivo mexicano, pero en especial el de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMes), se enfrenta a un reto mayor: además de la globalización, se encuentran la apertura y condiciones nacionales para exportar, que por muchos años no facilitaron el acceso a mercados internacionales para este tipo de empresas, ante todo esto, la voluntad de solo unos cuantos empresarios, no fue suficiente para desarrollar las bases de una adecuada participación de las PYMES en mercados internacionales. La principal recomendación gira en torno a que el ejecutivo mexicano debe fomentar la investigación dentro del campo de los negocios internacionales, y con base a la información derivada de esta investigación deberá formular su propia estrategia de comercialización para desarrollar su inclusión en mercados extranjeros, y por último, promover la creación de sinergia con otros ejecutivos del mismo o diferente ramo, para consolidar su auténtica participación en el comercio internacional, la cual tendrá por lo tanto, un impacto definitivo de manera positiva en el desarrollo de la economía nacional.

### **Referencias**

- Daniels D. & I. Radebaugh. 2000. Negocios Internacionales, 8va. Ed. Prentice Hall, México.  
 Diccionario enciclopédico Larousse. 1998. México.  
 Druker, P. 1998. Principios de Organización. McGraw Hill, México.  
 Gutiérrez, E. (Coordinadora). 1999. La Globalización en Nuevo León, México. El Caballito. México.  
 Hellriegel-Slocum, W. 2000. Comportamiento Organizacional. 8va. Ed., Thomson. México.

- Johansen, R. & R. Swigart. 1996. El Crecimiento Profesional en el "Downsizing" Organizacional: cómo sobrevivir a la reingeniería, la globalización y al cambio tecnológico. Continental. México.
- Kotler, P. 1994. Mercadotecnia de Localidades. 1ra. Ed. Diana. México.
- Kras, E. 2000. Cultura Gerencial. Panamericana. México.
- Kras, E. 2001. Administración en Transición. Iberoamérica. México.
- Stephen, P. & M. C. Robbins. 2002. Administración. Prentice Hall. México.